

## LOS FINES ORGANIZACIONALES EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DE LA BANCA EN COLOMBIA<sup>1</sup>

Guillermo Murillo Vargas<sup>2</sup>

### RESUMEN

En el presente artículo se pretende dar cuenta de los procesos de transformación de la banca en Colombia, a través de las diferentes fusiones y adquisiciones que se han presentado en el sector en las últimas décadas y el rol de los fines organizacionales en el transcurrir de este proceso. Para el desarrollo de este propósito iniciaremos estudiando, los dos grandes paradigmas que existen con relación a los fines organizacionales: La concepción funcionalista u organicista de los fines y la concepción crítica sobre ellos. Posteriormente se desarrollarán algunos conceptos con relación a los objetivos organizacionales y la relación con los fines, para entrar a estudiar los antecedentes de los procesos de transformación organizacional, en el cual se presentan los principales cambios, los grandes periodos en que se han presentado las diferentes fusiones y adquisiciones y los mayores efectos de las transformaciones. Estudiaremos también los principales cambios organizacionales que se han presentado en los fines y los objetivos en las organizaciones del sector bancario colombiano, Posteriormente se plantearán algunas conclusiones.

### ABSTRACT

In the present article one tries to realize of the processes of transformation of the banking in Colombia, across the different mergers and acquisitions that they have presented in the sector in the last decades and the role of the ends organizacionales in to pass of this process. For the development of this intention we will initiate studying, both big paradigms that exist with relation to the ends organizacionales: The conception funcionalista or organicista of the ends and the conception it criticizes on them. Later some concepts were developing with relation to the aims organizacionales and the relation with the ends(purposes), to begin to study the precedents of the processes of transformation organizacional, in which they present the principal changes, the big periods in which they have presented the different mergers and acquisitions and the major effects of the transformations. We will study also the principal changes organizacionales that have appeared in the ends(purposes) and the aims in the organizations of the bank Colombian sector, Later some conclusions were raising you.

### PALABRAS CLAVES:

Fines – Cambio – Organizaciones Bancarias – Estructura – Nuevas tecnologías.

### KEY WORDS:

<sup>1</sup> El presente artículo hace parte de una investigación mas amplia que el autor viene realizando desde el 2003, sobre los procesos de transformación en el sector financiero Colombiano, la cual ha sido apoyada por la Agencia Española de Cooperación internacional AECI, el departamento de Mercadeo de la universidad de Murcia-España, en especial el profesor Salvador Ruiz, quien fue el tutor del autor durante la pasantía que realizo en dicha Universidad, COLCIENCIAS y la Universidad del Valle.

<sup>2</sup> El autor es profesor de la Facultad de Ciencias de la administración de la universidad del Valle en Cali-Colombia, miembro del grupo de investigación categoría A COLCIENCIAS “ HUMANISMO Y Gestión de la Universidad del Valle y miembro del grupo de investigación categoría A COLCIENCIAS “ la Gerencia en Colombia” de la Universidad EAFIT, y es actualmente estudiante del programa Doctoral en administración de la universidad EAFIT-Medellín-Colombia, con el apoyo de HEC-Montreal-Canadá.

Porpuses – Change – Bank Organizations – Structure – Technology.

## CONCEPCIÓN ORGANICISTA DE LOS FINES

Al igual que el mundo, las organizaciones y los conceptos con los cuales accedemos a su entendimiento, son mucho más que negros o blancos; tampoco son axiomas o actos de fe que deben ser asumidos como tales, son conceptos en construcción que sirven de insumos importantes para posibilitar un mayor conocimiento del objeto de estudio, en el caso que hoy nos ocupa: Las Organizaciones. Por tal motivo, no ha sido ni será posible lograr con suma precisión determinar cual es la «Verdad Verdadera» en tal campo, o como lo dice, Isaiah Berlin (1983, p.38): «Las opiniones que los hombres tengan unos de otros diferirán muchísimo entre sí, precisamente a consecuencia de sus concepciones generales del mundo...». Es así como frente a este tema de los fines y objetivos en las Organizaciones, existen diversas concepciones e incluso contrarias, dadas las apreciaciones que diferentes teóricos han presentado sobre el tema. Se presentan y discuten las apreciaciones de dos corrientes de pensamientos que pueden ser consideradas como paradigmas de interpretación. Son las que Chanlat y Séguin (1987), han llamado «Paradigma funcionalista y crítico». El primero de ellos está inspirado en la idea de orden y equilibrio reinante en el mundo, donde el statu quo es una condición natural de los cuerpos y en el que las «disfuncionalidades» son situaciones coyunturales de menor orden. Las Organizaciones, bajo esta concepción resultan ser un sistema interrelacionado donde cada parte cumple una función dentro del esquema predeterminado. Al respecto Morgan (1986) señala:

“... hablamos frecuentemente de las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos y que operan fluida y eficientemente.”

Según Chanlat y Séguin (1987); otro autor de reconocida importancia, Stinch Combte (1967), señalaba que la organización es todo acuerdo social en el que las actividades de algunas personas son sistemáticamente planificadas por otras (que tienen entonces la autoridad sobre ellas) con el fin de lograr ciertos objetivos. Estos planteamientos anteriores reflejan de manera muy marcada la construcción mental de lo que para ellos es la organización. Es casi generalizada en nuestro medio la idea funcionalista y por demás utilitarista, que plantea a la organización como un cuerpo cuyo objeto es la consecución de unos determinados fines. Autores de gran importancia en el pensamiento sociológico como T. Parsons (1960) llegan a plantear que el fin de una organización es aquel que le otorga su especificidad y en tal sentido logra diferenciarla de las demás organizaciones. Esto nos induce a preguntar algo que más adelante discutiremos: ¿los fines de una organización no son otra cosa que la resultante de los fines individuales de quienes las conducen? O quizás, ¿es la propia organización como tal, quien genera sus propios fines?

El autor Fred R. David (1988 p.79) hace un llamado a los dirigentes de las organizaciones sobre el hecho que «Ellos intervienen casi todo el tiempo en la

resolución de problemas tácticos y administrativos. Con frecuencia la formulación de misiones no se tiene en cuenta, pues las organizaciones se apresuran a establecer objetivos y a tratar con opciones estratégicas». Existe aquí entonces la pseudo-idea de que los altos dirigentes son los que trazan el fin último de la organización. Asociado a esto se encuentra la delimitación y especificación de funciones con la idea de que así el «sistema» funcionará de manera perfecta. En este sentido Litterer (1991, p.40) nos señala que:

“El considerar que los sistemas tienen un propósito, es decir, que son estructuras que producen un efecto ó resultado, constituye una base muy útil para analizar los problemas de las organizaciones. A menudo, cuando algo falla en una de ellas, la estrategia generalmente usada es encontrar qué es lo que está mal y quien o que es responsable.”

En esta concepción organicista de la organización se pone de manifiesto el hecho coincidente de los fines individuales y los fines de la organización como tal, considerando que sí estos no encajan perfectamente (unos y otros), llegará el momento en que pueden coincidir de manera que no afecte el funcionamiento organizacional. Autores como Jorge Etkin (1978, p.75) consideran al respecto que:

“...Las decisiones individuales en la institución son el resultado de un proceso de análisis en el cual los miembros evalúan las consecuencias de cada alternativa en función de sus motivos personales y premisas de valor establecidos por la organización.”

Supuesto bajo el cual se logra una «Concertación» entre individuo y organización con relación a los fines de esta última. No es fácil bajo ningún punto de vista precisar cómo un miembro de la organización, individualmente considerado, logra un nivel de resistencia tal, que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos y fines de la organización; sin embargo, como veremos más adelante existen indicios de que constituyen grupos de poder, algunas veces en la «Sombra» y en otras con representantes legítimamente constituidos para concertar decisiones que afectan en uno u otro sentido el desarrollo de la organización.

De otro lado, existe una apreciación general entre los diferentes autores de la llamada corriente funcionalista u organicista, que consiste en ubicar los fines y objetivos de la organización como los elementos rectores de sus actividades. Según Chanlat y Séguin, autores de las características de Etzioni (1965, p. 18) consideran que «el fin de una organización es lograr un estado de los negocios que ella considere deseable» o lo que podría considerarse como un estado ideal del ser. También existe diferencias conceptuales entre los fines propiamente dichos y los objetivos; se diferencian fundamentalmente en que los primeros son considerados como lineamientos generales de la organización y su propia razón de ser, mientras que los segundos suelen ser más operacionales y se convierten en la forma de alcanzar los primeros; adicionalmente

deben ser cuantificados con la idea de posteriormente ser evaluados. En lo que se ha denominado la administración por objetivos se presupone una perfecta integración entre los fines últimos de los individuos y los de la organización. Hecho que sin lugar a dudas se considera como algo idealmente alcanzable como función de toda realización humana. Para esto se requeriría de un «supra sistema» que logre satisfacer intereses individuales y organizacionales. En este sentido aparece de manera más pragmática la concepción orgánica de sistemas, entendido como un conjunto de partes interrelacionadas (suma de tareas y esfuerzos individuales) para lograr los objetivos propuestos. Planteado en las palabras de Drucker (1966, p.146) sería:

“Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben estar dirigidos en el mismo sentido y sus contribuciones deben encajar entre sí en forma de producir un todo continuo, sin fricción...”

Esto refleja el concepto orgánico que debe representar el trabajo y su consecuente gestión empresarial, lo que de manera muy clara va mostrando cuales serían las patologías organizacionales cuando esto no se cumple. Drucker continua diciendo «...se cumple estos requisitos, los gerentes están mal dirigidos. Sus esfuerzos se desperdician. En lugar de trabajo en equipo, hay fricción, frustración y conflicto». De nuevo aparece el conflicto como una disfunción frente a los objetivos. La administración por objetivos resulta importante para el quehacer administrativo, pues supone claridad en la tarea y posibilidades de ejercer mayor control; pero esto tiene indudablemente implicaciones en la creatividad e innovación de los procesos, situación que hace perder mayores recursos cuando se presenta «la patología de los objetivos». ¿Pero quiénes son en últimas los que trazan los objetivos? Esto no es otra cosa que ¿ampliar la brecha entre los que «piensan» y los que «ejecutan»? ¿Realmente, la planeación por objetivos, estratégica, situacional, táctica u operativa reflejan, dado el momento preciso, los cambios que empiezan a suscitarse de manera tan acelerada?, ¿permite hacer frente a la loca carrera social y comercial?, ¿permite romper con rígidos esquemas de pensamiento? A mi manera de ver, la planeación en cualquiera de sus formas ha superado al fin mismo, ha dejado de ser un instrumento útil de desarrollo para convertirse de manera cada vez más clara en una limitante de la creación individual y social (Aktouf, 1998).

En los planteamientos de Chanlat y Séguin (1987), son consideradas tres formas diferentes de abordar los fines en la organización, son ellas: la forma clásica de los fines, la forma orgánica y la concepción política de estos. La forma clásica de abordar los fines en la organización está inspirado en un pensamiento «pseudo-democrático», el cual da por sentado que los miembros de una institución comparten los objetivos de ésta, siempre y cuando los beneficios recibidos por sus miembros sean mayores que la contribución necesaria para alcanzarlos. Dicha argumentación no es más que producto de un determinismo social que convertiría el transcurrir de nuestra existencia en algo supremamente vacío e ingenuo, además de no requerirse mayores análisis e

interpretaciones en el mundo de las organizacionales sociales y empresariales. Solo bastaría con instaurar la función:  $RO = K (B) - (CT)$ ; Donde RO = resultado objetivo; K = factor variable de beneficio; B = beneficios recibidos; CT = contribución individual al trabajo. La relación entre contribución al trabajo y beneficios obtenidos está inmersa en un conjunto de relaciones que no hacen posible la pureza que la concepción clásica supone. Al resto Jorge Elkin en su libro «Sistemas y Estructuras de la Organización» (1978), retoma planteamientos de Hebert Simón, donde establece que los objetivos de una organización están sujetos a «restricción múltiples» que limitan el accionar de los miembros individualmente considerados. Situación en la cual, el tipo de racionalidad operante se ve limitada por factores como:

- 1) Los recursos escasos con que cuentan las organizaciones, hacen que los individuos estén sujetos a las decisiones que se tomen en otras partes de la organización.
- 2) Tanto los problemas que se presenten en el desarrollo de los objetivos como en las alternativas de solución, están en gran parte determinados por las condiciones culturales, motivacionales e intelectuales de los miembros de la organización encargados para tal fin.

Desde los inicios de los que se pueden considerar los «pioneros» de los planteamientos modernos en administración, el problema de los objetivos y los fines representa gran inquietud. El mismo F. Taylor planteaba en 1911 que el cumplimiento de los objetivos de la empresa traería prosperidad para los obreros y patrones, mediante la mejora en los dividendos y el desarrollo de cada una de las actividades del negocios, y se lograría también el desarrollo del hombre a través de la mejora en la eficiencia de sus actividades y por consiguiente mayores salarios. Lo que nos dirá la escuela crítica, que revisaremos más adelante, es que esto no es otra cosa que proclamar el aumento de la plusvalía a través del aumento de la productividad. Aumentar la eficiencia a su máximo nivel, es generar mayor valor agregado en el menor tiempo posible, lo que no significa de manera natural, como lo plantea F. Taylor, mayor prosperidad para el trabajador. Regresamos de nuevo al planteamiento funcionalista de considerar comunes los intereses entre obreros y patrones. Productividad y prosperidad son dos conceptos que están muy articulados en el planteamiento de la administración científica, que indudablemente nos avoca a los conceptos de eficiencia y eficacia de una manera casi implícita. Estos conceptos son determinantes al analizar la «simulación del trabajo», la cual F. Taylor (1911) considera como «el defecto de la clase obrera», pues al lograr que los tiempos de producción sean más eficientes, se lograrán disminuir los costos de producción y al mismo tiempo, como si esta fuera una verdad en sí misma, los mercados serán ampliados para estas actividades. Si bien es cierto que estos planteamientos de la «administración científica» se han tratado de enmarcar dentro de una teoría desarrollista, se hace necesario plantearnos preguntas como: ¿Cuál es el costo de un desarrollo así considerado? ¿A qué sectores de la sociedad cubre este desarrollo? Estas son preguntas pertinentes en el análisis que se haga de los fines de

las organizaciones, porque es a través de ellas que se consolidan dichos planteamientos. Cuando decimos fines de la organización, implícita o explícitamente estamos preguntando por los medios como se logran y al mismo tiempo, surge la inquietud sobre el papel que juegan estas organizaciones en la forma como se encuentra estructurada nuestra sociedad. En síntesis, los seguidores de la concepción clásica de los fines consideran que ellos representan el hilo conductor de todas las actividades de la organización y contribuyen a orientar tanto a los miembros de esta como a la sociedad en que se encuentra inmersa.

En la concepción orgánica de los fines se plantea la necesidad de supervivencia de la organización y con ello el estado de equilibrio. Pero su énfasis suele centrarse en la capacidad que deben tener las organizaciones para cambiar de fines y objetivos en el momento que se requiera; si el objeto social, para el cual fue creada la organización llega a carecer de sentido está en la obligación de actuar, sí quiere sobrevivir como organización, bien sea cambiando radicalmente sus fines o logrando desplazamientos que contribuyan a su existencia. Esta concepción orgánica obliga necesariamente a pensar en los procesos de reorganización; el ejército cuando no se encuentra en estado de alerta empieza a desempeñar otras funciones que le permitan permanecer como tal. Entonces diremos que la concepción orgánica de los fines se interesa tanto por la forma como se configuran los fines como de los cambios y adaptaciones que las organizaciones realizan para garantizar la supervivencia. En este último punto encontramos lo que ha sido considerado por diversos autores como la sucesión, multiplicación y desplazamiento de los fines. Entre ellos se encuentran: Etzioni (1969), Merton (1965), Selznick (1960), Michels (1971).

Las organizaciones se pueden ver avocadas a cambios en sus fines por diversas circunstancias, tanto de carácter interno como externo; en este proceso puede ocurrir que individuos o grupos logren establecer como fines de la organización los suyos propios, que naturalmente corresponden a unos determinados intereses. Pero a diferencia de la escuela crítica, la concepción orgánica no suele considerar este fenómeno como una lucha marcada de intereses ni una supremacía por el poder; muy por el contrario consideran ese tipo de hechos como algo normal que corresponde a una disfuncionalidad del sistema que pronto volverá a su estado armónico.

La última concepción que presentaré aquí, en el enfoque funcionalista sobre los fines, corresponde a la concepción política. Esta se inscribe dentro del planteamiento rector de los funcionalistas en cuanto al orden y equilibrio, pero reconoce a su vez que existen dentro de la organización intereses diversos tanto de los individuos como de los grupos que deben tenerse en cuenta con el fin de regular su funcionamiento dentro del sistema. Esto no es considerado como un fenómeno que pretenda «desvirtuar el orden», todo lo contrario, es considerado como algo necesario que ayuda al sistema a «reacomodarse» de manera tal que le permita proyectarse con un mayor alcance. Lo novedoso que aparece en estos planteamientos, de todo lo presentado en la corriente funcionalista,

está en el hecho de considerar los fines como un proceso de concertación intraorganizacional entre los diferentes grupos. En estos casos la idea de orden debe consistir en que ninguno de los diferentes grupos se encuentre en supremacía sobre los otros. Ya Bernard (1938) resalta el hecho de que los fines en la organización no son contruidos en sí mismos, si no que corresponden a una movilización de actores sociales que los constituyen. En este mismo sentido aparecen autores como Cyert y March (1963), considerando los fines y objetivos de la organización como la resultante de un proceso político al interior de estas. Sin embargo se hace necesario ir un poco más allá y reconocer que existen factores anexos que tienen incidencia en la configuración de tales fines; como es el caso de las organizaciones gubernamentales, que dependen en importante grado de otros organismos por fuera de su propia estructura, pero que de todas maneras incide en sus determinaciones.

### **CONCEPCIÓN CRÍTICA DE LOS FINES**

La concepción crítica es una corriente con planteamientos contrarios a los presentados por los funcionalistas y fundamenta su análisis bajo el supuesto de que existe en las organizaciones una cultura de resistencia a todos aquellos planteamientos impuestos por las personas que las dirigen. La corriente crítica está inspirada en los planteamientos Marxistas y Accionalistas, en las ideas de Max Weber y sobre todo apoyada por la economía política que pretende hacer frente a los planteamientos clásicos del orden y la armonía, tratando de mostrar que en las organizaciones se reproducen todos aquellos «vicios» de la sociedad general y específicamente del tipo de Organización Social. Se podrá plantear que la corriente crítica busca desmitificar la existencia de un «Orden Armónico», entre los diferentes actores sociales en la organización, mostrando todo lo contrario, que en ellas se transfiere de la sociedad la lucha de intereses, la resistencia a la imposición, la proyección de intereses individuales a la organización como un todo. Pero al mismo tiempo rechazan la existencia de esa idea que predomina en toda la corriente funcionalista basada en la posibilidad de «intereses comunes» entre la organización y los individuos que la componen. Plantean que existen intereses no solo contrarios sino absolutamente irreconciliables.

Chanlat y Séguin (1987), plantean que la corriente crítica establece una diferenciación fundamental con la corriente funcionalista por el gran énfasis en el conflicto de clases dentro de la organización, como producto del desplazamiento de las clases sociales al interior de la propia organización; también al considerar que la organización persigue y defiende los intereses de una élite, por consiguiente la disputa por el poder en cada uno de los frentes en la organización. Es por tal motivo, que para esta corriente del pensamiento existen tres aspectos básicos de estudio como son: a) La división del trabajo como fuente de alienación en el trabajo y aumento de productividad en beneficio de la élite; b) El poder como elemento de división entre clases; c) La ideología como súper estructura que mueve tanto los intereses como el accionar de los individuos en la organización.

Para el caso que nos ocupa en este texto: Fines y Objetivos en las Organizaciones, se plantea la concepción que éstas, como tales, no poseen fines en sí mismas, lo que ocurre es que a ellas se les imponen, estos no son otra cosa que los fines de grupos de interés y el resultado de una imposición por los individuos o grupos dominantes. Entre las estrategias que suelen aparecer, se encuentran la socialización, la coerción, la remuneración, etc. (Salaman 1979). Esta es la forma como se convierten los fines individuales en fines organizacionales operantes. Pero, obviamente, para esta «Imposición» se deben haber librado varias «Guerras» en el seno de la organización de manera transparente o encubierta. De este modo puede decirse a la luz de los planteamientos anteriores que existe un proceso político al interior de la Organización y que al final los resultados serán de imposición de fines, lo que nos obliga a pensar en el sostenimiento de intereses. En este sentido recogemos algunos planteamientos elaborados por Bogomólova (1974) en su libro titulado: «La doctrina de las relaciones humanas, arma ideológica de los monopolios», en el que se discuten los postulados de: a) Respeto a la Persona; b) Mutua Admisibilidad; c) Comunidad de Intereses; d) Comunicación e Información Abierta; e) Participación del Personal; f) Fidelidad al Trabajo; g) Criterio Moral. En cada uno de estos aspectos se plantea, a la luz de la corriente crítica, una forma de inducir a través de la ideología, los intereses, fines y objetivos de la élite en detrimento de los intereses de sus miembros individualmente considerados. En dicho texto se plantean ejemplos de supremacía del empresario cuando dice:

“Los monopolios Japoneses verifican meticulosamente, sobre todo, la «fidelidad» de los trabajadores desde el punto de vista de sus intereses. Antes de tomar a alguien, las grandes compañías a menudo le hacen pasar cursos especiales de prueba de cuatro semanas, que determinan si posee las cualidades requeridas por el empresario, y ante todo, la capacidad de supeditar sus intereses a los de la compañía. «La fidelidad» de cada trabajador es comprobada en estos cursos no solo por representantes de la compañía sino también por clérigos y hasta militares. Son tomados a trabajar sólo quienes demuestren que servirán fielmente a los intereses de la compañía.”

El contraste llamado que hace la corriente funcionalista a la configuración de intereses comunes no es otra cosa que disfrazar sus propios intereses, poder de manera «Seudo-transparente», legitimar las decisiones so pretexto de «Comunidad de intereses»; entre todos los actores sociales que conforman la organización. Esto explica en parte el gran afán, que los representantes de la corriente crítica, tienen de encontrar en la organización los intereses de clase, de grupo profesional e incluso de sexo en cada acción que se presenta en ella. Los principales representantes de esta corriente, según Chanlat y Séguin, son: Bendix (1974), Salaman (1979), Clegg y DurkerLey (1980), Sainsaulieu (1983 y 1985).

## **LOS OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN**



Como lo señalé anteriormente son presentados por la mayoría de los autores como aquellos pasos parciales que permiten lograr los fines de la organización. En estos suele indicarse qué se va a lograr, cómo y en que tiempo debe realizarse.

Autores como Koontz y O'donnell (1986, p. 115) señalan que:

“Los objetivos y metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la Organización, la integración personal, la dirección y el control.”

Dicho planteamiento refleja la idea central de la corriente funcionalista acerca de los objetivos como «Sendero» de acción. Adicionalmente el autor reconocerá más adelante que los objetivos de un lado son múltiples y de otro corresponden a un proceso de negociación intraorganizacional. Los cuales hacen parte de una estructura y serán determinados de manera jerárquica de acuerdo a los procesos de aprendizaje y adaptación. En estos planteamientos se reconoce la importancia de los objetivos como aspectos que deben integrar los intereses de todos los actores, pero que al mismo tiempo estén marcados por la racionalidad operante. En este caso, los autores Koontz y O'donnell, plantean que la función de los objetivos debe estar determinada por: a) La satisfacción de intereses; b) La producción de bienes y servicios; c) Eficiencia o Rentabilidad; d) Inversión viable de la organización; e) Movilización de recursos; f) Observación de códigos; g) Racionalidad.

A través de estos elementos se puede lograr una importante negociación y adaptación con el entorno general y específico de las organizaciones, pero siempre enfatizando que los objetivos generales de la organización se toman en los altos niveles, los objetivos de áreas claves los determinan en niveles intermedios como los jefes de divisiones o departamentos. Para el cumplimiento de estos objetivos deberán plantear metas mucho más operativas que faciliten el accionar de los individuos encargados de lograrlos. Debe notarse que en dichos planteamientos no se percibe ningún tipo de modelo, pues se da por sentado que aplicando el modelo de «Sistemas», los objetivos serán logrados de manera totalmente sincronizada. Como puede verse, el análisis organizacional funcionalista puede considerarse como un «Tipo Ideal» de conceptualización de objetivos. Es el caso de otros autores como Kast y Rosenzwein (1988), quienes plantean los objetivos en tres niveles jerárquicos:

a) Nivel Estratégico: El cual se encarga de relacionar a la organización con su medio ambiente externo; b) Nivel Coordinador: El cual convierte el nivel estratégico en metas operacionales; c) Nivel Operativo: Se encarga de ejecutar los aspectos más específicos de los objetivos.

Existen innumerables conceptualizaciones acerca de lo que son los objetivos, sus clasificaciones y los diferentes componentes de ellos. Unos dicen que deben ser medibles, otros que no deben ser muy generales, de tal manera que puedan lograrse,

etc. Pero muy pocos estudiosos del tema deciden hacerle frente a los conflictos, a la incompatibilidad de intereses que ellos significan; y ni siquiera al tejido social que se presenta al configurar de manera relativa los diferentes objetivos en un determinado sector de la economía. Este sería un arduo trabajo y requeriría de estudiarse a través de un gran grupo interdisciplinario que contemple las diversas manifestaciones que ellas pueden generar. Por ejemplo, el autor Jacques Le Mouel (1992, p.11), señala que la sociedad parece haber absorbido la finalidad y los objetivos de la empresa. Estamos entonces en una «Empresomanía» y agrega:

“La incongruencia entre este nuevo «Culto a la Empresa» y la ausencia de pautas referenciales en nuestra sociedad (ausencia de proyecto político, económico y social), constituye uno de los rasgos más notorios de este comienzo de los años noventa.

La «Empresomanía» no hace más que robustecerse, como si hoy fuese solo la empresa que tuviese que dar respuestas a los males de nuestra sociedad»; continúa diciendo, «Es urgente plantearse algunas preguntas sobre la razón de ser y las finalidades de la empresa.

Si la empresa ha de ser el nuevo modelo que inspire las grandes decisiones del Estado y del conjunto de la sociedad civil, es hora entonces de establecer principios que la gobiernen, cuáles son sus modos de funcionamiento y cómo se administra».”

Si bien este planteamiento puede considerarse dentro de la escuela crítica, también podríamos señalar que no se presenta como forma radical de acceder a nuevas formas de relación, más bien se trata de una invitación a reflexionar sobre el qué hacer de nuestras organizaciones y la finalidad con que estas operan. Situación que debe ser de gran interés para todos, dada la relación que se planteó al inicio de este escrito, entre las organizaciones y nuestra propia existencia.

La Escuela Crítica permite, a través de su desarrollo, poder entender y precisar elementos de juicio frente al problema ocultado y obviado de manera bastante extraña por casi la totalidad de las escuelas que estudian el fenómeno de la organización. Valga citar la representada por F. Taylor y la posterior Escuela Fayolista, que de manera simplista, por decir lo menos, dejaron por fuera de toda escena organizacional los aspectos relacionados con el juego de intereses, el conflicto, el poder, etc. Todo esto bajo el error casi monumental de considerar para los actores sociales, obreros y capitalistas, la inmodesta necesidad de intereses comunes.

Parece haber hasta cierto momento en el estudio de las organizaciones, un síndrome generalizado de análisis teórico de los aspectos que más crítica han causado por parte de la escuela política, y la manera como a pesar de tener los elementos a su disposición, que le permitían rescatar el debate del poder y que representaba el eslabón perdido entre el enfoque organicista de la Administración Científica de Taylor y la escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, que a consideración propia hubiera

podido esclarecer varios de los aspectos de la dinámica organizacional, tuvo que pasar mucho tiempo para que este elemento se fuera introduciendo en el análisis. Al respecto, plantea Crozier:

Se interesaron exclusivamente en el mundo de los sentimientos que acabaron de descubrir, y olvidaron el mundo de la acción o la consideración como un postulado de la realidad mecanicista de los clásicos.

“... Pudieron desmontar todo el conjunto humano que constituye una organización como si se tratara solamente de una pirámide de relaciones espontáneas.” (Crozier, 1963, p.13).

De esta manera se introducen los elementos que permiten observar una unidad de análisis como las organizaciones a través del juego de intereses para cada uno de los actores sociales y su correspondiente papel de acción. Indudablemente asociado a los fines y objetivos propios.

En este paradigma de la escuela política, podemos señalar la doble dimensión que tiene el poder y el conflicto en el desarrollo social. Por cuanto la organización como tal es un reflejo de la interacción de los actores que tiene a su alrededor. De igual forma presupone que la negociación es un elemento que interviene en la llamada decisión racional planteada por Simon (1947). Un elemento central que aparece en los planteamientos de la escuela política y que anteriormente señaló la escuela de las Relaciones Humanas, es lo que concierne al carácter formal e informal que subyace en las organizaciones, por cuanto eso se convierte en un elemento de poder y por lo tanto de negociación ciertamente importante para cualquiera de los sectores que se encuentran jugando sus intereses. Normalmente el carácter formal e informal ha sido rescatado como elemento clave en la parte de comunicación interna de las organizaciones, pero muy poco ha sido tenido en cuenta como factor de negociación y más aún, como aspecto clave que puede desequilibrar la dinámica del poder. Pero el elemento que se quiere dejar planteado es la indivisibilidad entre fines, objetivos y el problema del poder,

### **ANTECEDENTES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO<sup>3</sup>**

Desde que el sector financiero mundial acogió lo sugerido en el Acuerdo del Comité de Basilea (Suiza, 1988) la banca internacional ha estado empeñada en orientar sus

---

<sup>3</sup> Los antecedentes presentados en este artículo reseñan componentes generales de los cambios a que han sido sometidos tanto el sector financiero a nivel mundial como las organizaciones que lo componen a nivel nacional. Es preciso señalar que no se propone en este artículo realizar un análisis pormenorizado de todos los cambios generados en las distintas organizaciones del sector financiero colombiano.

objetivos hacia un nuevo marco del capital, basado en el fortalecimiento de una disciplina de mercado. Y son tres los principios básicos para lograrlo: el mejoramiento del cálculo para la suficiencia de capital (incluye el estudio para privatizar la banca oficial); la determinación de un proceso de análisis con fines de supervisión y la permanente optimización de sus procesos con el fin de ambientarlos a las políticas de una banca universal.

En este contexto, además de las enmiendas hechas al Acuerdo de Basilea, se presenta el modelo para integrar a la banca internacional bajo unas normas específicas, o normas bancarias universales, para atenuar, entre otras cosas, las categorías de riesgo.

Pero sin ir muy lejos, “El Sector Bancario Privatizado en contra de la Nación y de sus propios trabajadores” (Bouzas: 1996), hace manifiesta la influencia que ha tenido el mercado bancario internacional en procesos de privatización latinoamericanos. Tal influencia se hace expresa a través de siete características básicas presentadas en el concierto internacional durante la década de los 80’s.

Desregulación financiera. Un proceso de salida de capitales del sector e incremento de los intermediarios financieros no bancarios.

Desarrollo tecnológico en informática, telemática y comunicaciones. El rayo láser, la fibra óptica y digital, la robótica, la inteligencia artificial y las comunicaciones vía satélite han cambiado radicalmente la operación en el servicio financiero. Estos aspectos transforman las relaciones con el usuario. Los procesos administrativos se convierten en baluartes de la eficiencia.

Integración financiera internacional. A finales de la década anterior se presentó un proceso de integración internacional en el sector financiero que fortaleció el capital y la cobertura de las empresas multinacionales del sector, representando una mayor movilidad de tales capitales y nuevos desarrollos tecnológicos. Este fenómeno se presentó en los mercados financieros tradicionales como Zurich, Londres, Nueva York e incursionó en el bloque asiático y países de Europa, España, por ejemplo sin tradición financiera, igual Brasil y Chile, participando de este nuevo Boom del sistema financiero internacional.

Orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo. Las grandes entidades bancarias basan la obtención de sus recursos en el sistema de fondeo en bloque en los diferentes mercados de dinero, lo que les permite bajar el nivel de dinero líquido manipulable, como son las ventas de certificados de participación crediticia y el mercado de créditos hipotecarios.

Incremento del cobro de comisiones. Se presentó tanto en la prestación de servicios bancarios, debido a la incorporación de costosas tecnologías, como a los cambios del

sistema de operación bajo otros modelos administrativos. Estos elementos se ven reflejados en el aumento de comisiones que los prestadores de estos servicios cobran a clientes y usuarios.

Tendencia de la banca universal. Las anteriores formas de operar estaban claramente definidas y en parte de esto restringía la prestación de un mejor servicio. Hoy, las organizaciones del sector financiero ofrecen paquetes integrales como: sistema hipotecario, casa de bolsa, casa de cambio, “factoraje”, fideicomisos, banca de crédito, aseguradora, relaciones financieras con el extranjero, etc. Aspectos traducidos en incremento de reservas financieras, aún en bancos acreedores de países en desarrollo; prioridad en la inversión tecnológica; crecimiento de la banca japonesa, que concentra el 35% de los activos bancarios mundiales.

Quiebras y amenazas de colapso bancario. Todos los anteriores elementos han contribuido a generar una gran inestabilidad organizacional en el sistema financiero. No todas las organizaciones pueden subsistir a los turbulentos cambios que traen los nuevos modelos de operación. Es cuando hay quiebras de entidades que en otras épocas fueron prósperas organizaciones empresariales. Colombia no ha estado al margen de esta traumática situación. En la década anterior, el sector financiero nacional presentó momentos de gran crecimiento y algunos de un bajo nivel competitivo, en términos de gestión administrativa, de las organizaciones que lo constituyen (por ejemplo, bancos, corporaciones de ahorro y crédito, etc.).

A finales de 1992, los activos del sector financiero colombiano presentaron un aumento superior al 35 por ciento registrado en el año inmediatamente anterior. En ese mismo año el patrimonio de las entidades financieras creció un 60 por ciento, la cartera un 46 y la inversión un 40 por ciento. El sector financiero contribuyó con el 11.8 por ciento al crecimiento de la economía colombiana durante ese mismo período.

En 1994 se vende y privatiza el Banco de Colombia, el cual representaba en el momento el 12 por ciento de los activos del sistema financiero colombiano y el 12% de los depósitos, así como el 17% de las utilidades del sector en dicho momento. La venta del Banco de Colombia empezaría a evidenciar la pugna de los diferentes grupos económicos por consolidar su poder en este sector. Su posterior compra, por parte del grupo Gillinski, generó competencia entre el Banco Andino, el grupo Santodomingo, el grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo (accionista mayoritario de los bancos Bogotá y Occidente), el Sindicato Antioqueño, el grupo Avescos (dueños del Banco Superior), el Banco Pactual, de Brasil; el grupo Di Mazze (propietarios del Banco Tequendama); accionistas del Banco Ganadero, y otros fondos inversionistas como el Morgan Stanley, Bring, Securities y Vestrust.

Otros tres acontecimientos sacudieron al sector financiero colombiano durante 1994. Uno de ellos lo constituyó la nacionalización del Banco Ganadero, cuando sus empleados y antiguos accionistas compraron el 17.47 por ciento de las acciones. Esta

participación se encontraba en manos del grupo venezolano “Construcción”. El segundo acontecimiento fue la creación del Banco Intercontinental – Interbanco-, bajo el liderazgo de un grupo de empresarios del Valle del Cauca. Sus accionistas fueron: Manuelita S.A.; Varela S.A.; Corporación Financiera del Valle; Carvajal S.A.; Progreso S.A.; Fanalca S.A.; Tecnoquómicas S.A.; Inversiones Gama S.A.; La Compañía Mac. El tercer evento fue la transformación de la Central Cooperativa de Ahorro y Crédito, Coopdesarrollo, en establecimiento bancario. Se hizo mediante solicitud elevada ante la Superintendencia Bancaria. Esta transformación fue la tercera realizada por el sector cooperativo en los últimos años. Antes, se habían transformado la Unión Cooperativa Nacional, luego Banco Uconal y Financiacoop.

Dentro del marco de transformación y apertura del sector financiero colombiano, se presentaron también incursiones de la banca extranjera, como es el caso de los ecuatorianos, a través del Banco del Pacífico, que adquirió el Banco Andino, el cual también fue comprado a “Construcción”, quien perdió en los últimos años presencia en el mercado financiero colombiano, después de haber vendido el Banco Ganadero y el Banco Tequendama. Acontecimientos de gran despliegue en el sector financiero lo constituyeron la intención de compra de una institución ecuatoriana, el Banco Consolidado del Ecuador, por parte del Banco de Colombia, que hasta ese momento era propiedad de inversionistas venezolanos.

Otro aspecto importante fue la compra del Banco de Caldas, por parte de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, que a partir de ese momento empezó a llamarse Banco Nacional del Comercio BCN. Como si fuesen insuficientes tales cambios, el Banco Cafetero inició un proceso de transformación técnico y pasó a llamarse Bancafé, proceso en el cual amplía su cobertura, desarrolla cambios tecnológicos proyectando la organización para ser en ese momento la entidad bancaria en línea más grande del país. Estas entidades financieras modifican su imagen corporativa y cambian su rol social. Su transformación las beneficia una legislación más flexible. Un ejemplo podría ser el manejo de las relaciones laborales, después de esa transformación. Durante 1995, hay un incremento en los procesos de privatización e internacionalización en el sector financiero. El Banco Ganadero compró el 50 por ciento de las acciones del Banco Unión por 16 mil millones de pesos. Así se convirtió en la primera entidad extranjera que controla uno de los llamados grandes bancos venezolanos. Otro cambio presentado durante el primer trimestre de 1995, fue la venta del Banco Andino por parte del grupo Gillinski al grupo propietario del Banco Popular en el Ecuador. La transacción tuvo un costo de 65 millones de dólares.

Para comienzos de 1996 se presentaron indicios de Asociación entre el Banco Ganadero y el Banco Bilbao Viscaya, de España, situación que se concretó a mediados del mismo año mediante una transacción de 300 millones de dólares, la más grande de la historia financiera del país en ese momento. Otro cambio, fue la incursión de nuevo

capital español, tras la compra del 55 por ciento de las acciones de Bancoquía por 151 millones de dólares. Durante este mismo año se privatizó el Banco Popular. Este pasó a ser la transacción más grande, después de la venta del Banco de Colombia en 1994. El proponente más importante fue el grupo Sarmiento Angulo, al cual se le adjudicó el 93 por ciento de las acciones que el Estado puso en venta.

En 1997, el sector financiero continúa su proceso acelerado de cambios. En ese año la corporación de ahorro y vivienda Davivienda, se convierte en establecimiento bancario comercial. Según lo expresa su presidente Efraín Forero: “El ingreso de protagonistas extranjeros en el mercado nacional, en parte determinado por el interés de grandes grupos financieros en el negocio de la banca personal, va a provocar que se reduzca el número de entidades del país”<sup>4</sup>. Es importante recordar que en el año 2006 Davivienda absorbe al Banco Superior y se consolida como uno de los bancos más grandes del País. Mientras tanto, el Banco Cafetero, posteriormente Bancafé, (Hoy comprado por el grupo Bolívar, a través de Davivienda, el 12 de octubre de 2006, por valor de dos billones de pesos) inicia el proceso de fusión con la corporación de ahorro y vivienda Concasa, situación que le permitiría una mayor inyección de capital al ya transformado banco. En este mismo año el Banco de Colombia inicia la fusión con el Banco Industrial Colombiano BIC, mientras que el Banco Santander compra Invercrédito, ampliando así su cobertura en portafolio de servicios. Es necesario anotar que en febrero de 2001, la familia Gillinski, propietaria del Banco de Colombia, demanda la transacción ante un tribunal estadounidense, por considerar que la compra se hizo con dineros de los cuentahabientes. El proceso cada vez es más complejo y la justicia se encuentra, después de muchos años dispuesta a tomar decisiones en este sentido. En parte, todo esto puede explicarse por el hecho de que en 1996, el sector financiero empezó a sentir los efectos de una desaceleración económica, traducida dos años después en recesión económica. Esta situación fue manifiesta en los indicadores de gestión de las organizaciones del sector en 1998 y 1999.

En el contexto de la globalización y en particular, debido al grado de internacionalización de las instituciones financieras en todas partes del mundo, se ha incrementado de una manera poco inusitada el grado de competencia entre las diferentes instituciones, competencia que ha posibilitado un gran desarrollo tecnológico que permite descongestionar las instituciones y facilitar al usuario una mayor movilidad y flexibilidad en los horarios de los servicios financieros. Por esta razón, entre otras, las organizaciones del sector han venido realizando ingentes esfuerzos con el fin de crear un ambiente interno y externo que facilite la utilización de tecnología como herramienta

<sup>4</sup> Los cambios propiciados por los nuevos desarrollos tecnológicos han permitido una mayor integración de las operaciones bancarias y el rediseño de estrategias que posibilitan una ampliación de la cobertura, un elevado nivel de productividad a través de la utilización de servicios agregados, que hoy permiten realizar las diferentes transacciones financieras desde los distintos sitios de trabajo y desde el mismo lugar de residencia, a través de las páginas web o simplemente por vía telefónica directa. Entre ellos encontramos, pagos de deudas bancarias, pagos de servicios públicos, consultas, asesorías financieras y demás servicios que presta el sector.

física y como instrumento para la obtención de información oportuna e incrementar la capacidad de respuesta a los usuarios.

La Banca Colombiana en un gran esfuerzo por ser tan competitiva tanto como las organizaciones financieras del resto del mundo desarrollado, ha venido haciendo grandes inversiones para ponerse a tono con la tecnología financiera. Según informes recientes del Banco de la República, 55 intermediarios financieros tenían a finales del año 2000 una página en Internet a disposición de sus clientes. Entidades como Colpatria, que ha invertido 12.4 millones de dólares para el funcionamiento de su sucursal virtual, y Conavi, (Hoy parte de Bancolombia) con una inversión de 2.18 millones de dólares en una página informativa para sus clientes, son muestras claras de este proceso.

En un sector tan competitivo como el financiero, la innovación y puesta en marcha de dichas tecnologías, representan una ventaja para aquellas organizaciones que con mayor facilidad y rapidez puedan llegar a ella. En Colombia, algunas entidades bancarias han podido actuar con mayor rapidez que otras, tal es el caso de la banca extranjera que marcha al ritmo de sus casas matrices, pero en general la mayoría de los establecimientos bancarios han ido entrando poco a poco al nuevo mundo de los servicios electrónicos. El Banco del Estado (Hoy en liquidación) y el Banco Agrario son los únicos que se quedaron por fuera de esta tendencia.

En Colombia en la últimas dos décadas se ha presentado una expansión de los grupos económicos, (industriales y comerciales) hacia el sector financiero, donde ya tenían algunas inversiones. En este sentido también se ha fortalecido el ingreso de inversionistas extranjeros, con el resultado de una mayor participación de la banca internacional en la banca colombiana. Asociado a lo anterior, se presenta en este mismo período una política de privatización, que pretendió devolver al sector privado las organizaciones del sistema financiero que en décadas anteriores, obligada por la crisis financiera, fueron intervenidas o nacionalizadas. Esto resultó ser un importante estímulo para el crecimiento y consolidación de los cuatro grupos económicos privados más importantes del país.

El llamado Sindicato Antioqueño, el Grupo Santodomingo (Bavaria), Sarmiento Angulo (Grupo AVAL, compro a través del Banco de Bogotá a Megabanco por 808 mil millones, el 16 de marzo de 2006), Ardila Lülle. Sin embargo, es necesario señalar que los otros conglomerados: Grupo Cafetero, Bolívar, Colpatria, Fundación Social, Granahorrar (hoy nacionalizado), Confivalle, Superior, Citibank, Banco de Crédito, Banco Unión, Corfidesarrollo, Delima, Selfin, Skandia, presentaron un avance en sus operaciones pero a menor escala, tanto que hoy algunos de ello han desaparecido.



Los últimos diez (10) años del siglo XX, fueron de grandes cambios para el país. Inició con el proceso de apertura económica (1990) que proyectó la estructura del mercado al plano de la competitividad internacional. De hecho, esto cambió el paradigma técnico-administrativo que, hasta ese momento, servía de carta de navegación a los diferentes sectores económicos.

Por eso, no resulta pretencioso decir que para abordar el análisis de la situación colombiana, el sector financiero actúa como termómetro de la economía. A través de sus organizaciones (bancos, corporaciones, cooperativas, etc.), se dinamizan las transacciones comerciales e industriales del país. Las organizaciones empresariales que forman parte del sector financiero constituyen la unidad de análisis central de esta investigación. De allí que los autores vean con gran interés los procesos de transformación que suceden, tanto en sus estructuras administrativas, como en las lógicas socioculturales y en la re-configuración de sus mercados.

Los cambios en el sector financiero colombiano pasan por compras de nuevas instituciones; fusiones de entidades bancarias con corporaciones de ahorro y vivienda; privatización de bancos; reconversión técnico-administrativa, como el caso Bancafé; incursión del capital extranjero en el sector, caso del grupo Bilbao Viscaya, Ganadero y el 55 por ciento de las acciones de Bancoquía vendidas al Banco Santander Español. Tales cambios traen consigo nuevas formas de operación, tanto al interior de las organizaciones como en el entorno (económico, político y social) donde éstas desarrollan sus actividades.

## **PRINCIPALES PERIODOS DE LAS FUSIONES DEL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO<sup>5</sup>**

### **PRIMER GRAN PERIODO 1990-1999**

#### **FUSIÓN BIC-BANCO DE COLOMBIA**

Para el año 1997, el Banco Industrial Colombia (BIC) absorbió al Banco de Colombia, integración que creó a Bancolombia S.A. Es importante señalar que los dos bancos contaban con un importante posicionamiento a nivel nacional, en particular en la zona de Antioquia y muy articulados al sector empresarial del país. Cabe recordar que el Banco de Colombia, de gran pujanza durante el período 1975-1981, había sido nacionalizado durante la crisis de los años 1982-1984 y a comienzos de los años noventa había sido nuevamente privatizado. A finales de 1997, el Banco de Colombia era el segundo en tamaño, después del Banco Ganadero (hoy BBVA-Ganadero). Sus activos representaban cerca de 7% de los activos totales del sistema bancario. Su

<sup>5</sup> Los periodos que aquí se presentan son tomados de un importante estudio realizado por ANIF en junio del 2006, denominado “Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: análisis y propuestas sobre la consolidación Bancaria (1990-2006), el estudio fue dirigido por el investigador y director de ANIF, Sergio Clavijo.

infraestructura y red de servicios era una de las mas importantes a nivel nacional contaba para entonces con 4.850 empleados y 268 oficinas en todo el país.

### **FUSIÓN BANCO CAFETERO – CONCASA**

En el año 1998, el Banco Cafetero se fusiono con la Corporación de Ahorro y Vivienda (CAV) Concasa. Las dos organizaciones bancarias hacían parte del estado Colombiano, a través del Fondo Nacional del Café, el cual contaba con una participación cercana al 80% en cada una de las entidades, siendo el restante 20% del sector cafetero del país. En parte se evidenciaba la difícil situación del banco cafetero, el cual contaba con una gran y costosa nómina, producto de las negociaciones con el sindicato a través de las convenciones colectivas de trabajo. Por otro lado, Concasa se comportaba con un mejor desempeño financiero y había logrado, un elevado desarrollo tecnológico, especialmente a través de sus cajeros electrónicos.

### **FUSIÓN LAS VILLAS – AHORRAMÁS**

En 1997, cuando la crisis aún no se sentía, el Grupo AVAL decidió ampliar el tamaño de la corporación de ahorro y vivienda Las Villas, con el fin de hacerla más competitiva. Sin embargo, dado que era un buen momento para el sector financiero, las intenciones de vender escaseaban. Finalmente, este Grupo manifestó su intención de compra de la corporación de ahorro y vivienda Ahorramás.

Se trataba de dos entidades medianas. Las Villas era el banco número 14 en tamaño y sus activos pesaban 3.5% del dentro del total, en tanto que Ahorramás era el número 17 y sus activos eran el 2.2% del total. Si bien la red de las Villas era un poco más grande, ésta estaba más concentrada geográficamente que la de Ahorramás. Tanto el aspecto de diversificación geográfica como por estratos de familias fue considerado como aspectos que justificaban la fusión.

### **FUSIÓN CORPAVI-UPAC COLPATRIA - BANCO COLPATRIA (RED MULTIBANCA COLPATRIA)**

A finales de 1993, el Gobierno decidió privatizar la Corporación de Ahorro y Vivienda Corpavi, donde tenía cerca del 75% de la propiedad. En abril de 1994, el 49% de Corpavi fue vendido al sector solidario y el 51% a inversionistas. El grupo Colpatria mantenía 5 entidades separadas:

UPAC Colpatria, Corpavi, la compañía de financiamiento comercial Colpatria, la compañía de leasing Colpatria y el Banco Colpatria. Se llevó a cabo entonces un estudio para analizar la conveniencia de fusionar entidades y se decidió juntar 4 de ellas. Sin embargo, la regulación solo permitía el proceso si el grupo poseía por lo menos el 75% de propiedad de Corpavi, pero sucedía que el 49% estaba en manos del

sector solidario. En agosto de 1996, UPAC Colpatría absorbe a Corpavi y, en octubre de 1997, adquirió la compañía de financiamiento comercial Colpatría. Un año después esta entidad absorbería el Banco Colpatría, dando origen al Banco Red Multibanca Colpatría.

## **SEGUNDO GRAN PERÍODO 2000-2006**

### **FUSIÓN BANCOLOMBIA – CONAVI – CORFINSURA**

En julio de 2005 se llevó a cabo la fusión entre los bancos Conavi, Bancolombia, y la Corporación Financiera Nacional y Suramericana (Corfinsura). Parte de los orígenes de esta fusión estuvieron cimentados en el hecho de que la reforma del sistema financiero establecía que las CAVs deberían convertirse en bancos (Ley 546 de 1999).

Con esta fusión se estableció un banco que integra tres entidades, ampliando su tamaño y generando mayor competitividad. De una parte, se logró la expansión de Bancolombia, que ya era el más grande (por activos). Antes de la fusión (diciembre de 2004), este banco contaba con el 15% de los activos del sector bancario y estaba enfocado hacia el consumo masivo

### **FUSIÓN BANCO CAJA SOCIAL – COLMENA**

El Banco Caja Social y Colmena consolidaron su integración a mediados de 2005. Al igual que en el caso de la fusión de Bancolombia-Conavi-Corfinsura, los mismos motores de orden legal condujeron a la decisión de integrar los servicios del Banco Caja Social y Colmena. Con esta decisión, las entidades, pertenecientes al grupo Fundación Social han buscado integrar sus servicios con el fin de darles un mayor alcance. La nueva entidad pretende dar más atención al mercado masivo popular, a la micro-pequeña-mediana empresa, a los constructores y al mercado inmobiliario en general.

En este proceso de integración ninguna de las marcas va a desaparecer, apostándole al esquema integración con explotación de las marcas (“branding”). Sin embargo, se tendrán los beneficios de acceder a los cajeros automáticos de cualquiera de las dos entidades y de servicios de pagos de forma integrada (tal como ya lo venía haciendo el Grupo-Aval). Lo que se pretende entonces con dicho proceso es generar un banco de mayor tamaño y más eficiente con el fin de aumentar su competitividad, pero apuntándole a la explotación de mercadeo de sus marcas ya posicionadas.

### **FUSIÓN DAVIVIENDA – BANCO SUPERIOR**

El propósito de la fusión entre Davivienda y Banco Superior, a finales de 2005, fue lograr una mejor gestión gracias al mayor número de servicios y productos a través de las sinergias que se pueden presentar entre las dos entidades. Entre esta diversificación ésta el hecho de que Davivienda podrá adquirir la franquicia de la tarjeta de crédito Diners Club Internacional. Por otra parte, el Banco superior cuenta con un enfoque de crédito de consumo (91%), mientras que Davivienda es uno de los bancos líderes en

crédito de vivienda en el país. Davivienda era un banco mediano-grande, con 5% de los activos bancarios, siendo el 5 en tamaño por activos. Bansuperior, por su parte, es un banco pequeño que no representaba sino 1,2% de los activos bancarios a finales de 2004, siendo el número 18 en el ranking de activos.

### **FUSIÓN BBVA- GRANAHORRAR**

La fusión anunciada más recientemente fue la compra del Banco Granahorrar por parte del BBVA. Este último adquirió el 98.8% de las acciones de Granahorrar en octubre de 2005. El BBVA busca convertirse en el banco líder en Colombia en el mercado hipotecario. En efecto, Granahorrar es un banco especializado en cartera hipotecaria (60%), lo cual le permite al BBVA complementar los productos y servicios que ofrece, pues este tiene un enfoque más comercial (72%). Con esto el BBVA espera obtener una la participación dentro del crédito hipotecario de alrededor de 21%. Esta es además parte de una estrategia a nivel internacional de expansión del crédito del Banco español en América latina. De hecho, en México ya había adquirido Hipotecaria Nacional con lo cual se posicionó con 29.4% del mercado hipotecario.

Los activos del BBVA representan 7.6% de los activos bancarios, este es entonces el tercer banco más grande de Colombia de acuerdo al tamaño de sus activos. Según los estimativos, después de la fusión el nuevo banco se consolidaría como el segundo de los bancos de acuerdo a sus activos, representando así el 11% de los activos bancarios.

### **EFFECTOS DE LAS FUSIONES BANCARIAS**

Creación de una nueva razón social, resultante de la disolución de dos o más entidades solicitantes de la Fusión, que implique el traspaso en conjunto de sus respectivos capitales de la entidad con la nueva razón social, la cual también adquirirá la totalidad de los derechos y obligaciones de las instituciones fusionadas.

Absorción de una o más instituciones por otra, lo cual conllevará la desaparición de la (s) entidad (es) absorbida (s) y el traspaso de la universalidad de su (s) capital (es), activos y pasivos a la entidad absorbente. Compra de la totalidad de las acciones de la entidad absorbida por parte de la entidad absorbente. Como consecuencia de esta operación, y luego de la comprobación del hecho mediante acta notarial y de haberse cumplido con las formalidades establecidas en el Código de Comercio y en las disposiciones legales vigentes, los activos y pasivos de la entidad absorbida se integrará al capital de la entidad absorbente quedando la primera disuelta y liquidada de pleno derecho.

### **VENTAJAS**

- 1.- Mejora la calidad del Servicio Bancario.
- 2.- Bajan los costos de transformación.
- 3.- Bajan los costos de operación y producción.
- 4.- Solidez y Prestigio en el Mercado Financiero.
- 5.- Competitividad en el Mercado Financiero.
- 6.- Administración más metódica y fiscalización centralizada.

### **DESVENTAJAS**

- 1.- Bajan los Pasivos Laborales (despidos Masivos).
- 2.- Dependiendo como esta la economía del país la fusión será una buena estrategia.
- 3.- Creación de monopolios y oligopolios.
- 4.- Posible pánico y confusión en el público.
- 5.- La cartera de Crédito en litigio y demorada a la hora de fisionarse.

### **CAMBIOS ORGANIZACIONALES ASOCIADOS A LOS FINES Y LOS OBJETIVO OBJETIVOS**

El sector financiero experimentó grandes cambios durante la última década del siglo pasado. Estos se inician con los objetivos de las organizaciones del sector y trascienden a la estructura administrativa y tecnológica. En un estudio, realizado por el Banco de la República (2003), se pudo constatar el tipo, magnitud y posibles implicaciones de los cambios organizacionales y estructurales originarios de nuevos fines y objetivos. Todo, en el marco de la competencia que hoy presenta el sector y que, de hecho, ha creado un nuevo escenario para un mayor desarrollo gerencial.

Los fines y objetivos de las organizaciones se definen de diferentes formas. Es allí donde prevalece la opinión de la alta y mediana gerencia, liderada en muchos casos, por el propio presidente de la compañía o por el gerente general y la junta directiva. Participan también los jefes de división, quienes, en algunos casos, resultan ser aislados. Entonces, se decide la participación de agentes externos, fundamentalmente contratados como asesores y con quienes se pretende impulsar una concertación entre los diferentes actores, integrantes de los grupos de decisión.

Los principales cambios, ejecutados en las organizaciones del sector financiero, corresponden a reestructuraciones del área administrativa, desarrollo de planes estratégicos y planeación de objetivos mediados por estrategias de mediano y corto plazo. Son varios los factores que han influido en dicho proceso, pero el más decisivo son los niveles de competitividad. Estos se establecen allí, con mayor intensidad, en los últimos años. Y su objetivo es prestar más y mejor servicio, disminuir costos de funcionamiento, brindar mayor información de manera clara y oportuna, abrir nuevos mercados y profundizar en el mercado de la banca personal, que ha sido un poco marginal.

Estos cambios se producen de manera gradual, desde comienzos de la década del 90. Recordemos que en esa coyuntura, las organizaciones del sector se caracterizaban por administrar deficientes procesos de planeación; por otorgar una marcada importancia, casi exclusiva al área comercial; por la rigidez en sus procesos administrativos y en la presentación difusa de sus objetivos.

También se define como característico, la falta de participación de los trabajadores en el planteamiento de objetivos, lo cual genera una mayor falta de compromiso, problemas de comunicación y dependencia en el ejercicio de las actividades.

Otro aspecto importante, es el marcado divorcio entre el área comercial y administrativa, en cuanto a identidad de objetivos, claridad en su definición y rivalidad entre las personas de las diferentes áreas (aspectos analizados más adelante), así como dificultad en la comunicación.

A partir de la década del 90, se nota en las organizaciones del sector mayor interés en la generación de estrategias de penetración en el mercado; más eficiencia en los depósitos y colocaciones del dinero. Su objetivo era mantener una eficaz y competitiva estructura de costos; lograr un mayor nivel de satisfacción tanto del cliente externo como el interno; asegurar la calidad en los procesos y estar en mayor contacto con el cliente, pues el área comercial fue considerada como el grupo preferencial en su relación con el consumidor.

Se presenta también una mirada con mayor responsabilidad en cuanto a los cambios del medio ambiente. Y se considera de vital importancia, para futuros desarrollos y procesos de planeación, el análisis de los entornos en los cuales se mueve la organización. Entre los que más se privilegian de ese análisis, aparecen: el entorno económico, social y jurídico. Es importante señalar, que este último resulta ser determinante en el período analizado, dadas las diferentes campañas nacionales e internacionales contra el lavado de activos a organizaciones delictivas, en especial el narcotráfico.

En el sector financiero, los fines y objetivos se establecen de acuerdo con los planteamientos expresados por la alta y media gerencia, así como por el comité de

presidencia, el gerente general, jefes de división, cada regional y sus áreas específicas. Un 25% de las personas entrevistadas, considera que es determinante la disposición legal, teniendo en cuenta la actual situación del país.

En las entrevistas realizadas mencionaron, por ejemplo, alternativas de concertación en este tipo de decisiones y estudios externos (asesoría) que reorientaron los objetivos poco claros de la organización. Se han efectuado cambios en las organizaciones financieras para reestructurar el área administrativa, desarrollar un plan estratégico y planear objetivos en estrategias a largo plazo. Las causas de estos cambios ha sido, en mayor medida, por la competencia en la cual ha incursionado recientemente el sector. Su objetivo es prestar más y mejor servicio, disminuir el costo, brindar información clara y oportuna, abrir nuevos mercados y, sobre todo, prestar mayor atención a la banca personal antes olvidada. Para ello, se ha realizado una estratificación del mercado.

Entre 150 funcionarios<sup>5</sup> del sector financiero colombiano, la mayoría considera nulo o inexistente el aporte del trabajador en relación con los objetivos. Los aportes se limitan a sugerencias comunicadas a sus jefes inmediatos y a propuestas sobre su labor específica. La retribución recibida por esos aportes está representada en capacitación, mayor ingreso, seminarios y bienestar social. Un 12% de los entrevistados manifestó que no hay remuneración u otro beneficio por parte de la empresa por sugerencias presentadas. No tener en cuenta la opinión del trabajador en el planteamiento de objetivos genera rigidez, falta de compromiso, mala comunicación, dependencia y saturación de labores. Es de destacar que sólo el 15% manifiesta textualmente el compromiso de los trabajadores, relacionado con un sistema de evaluación autónomo. Por último, se puede distinguir en el sector dos grupos característicos que a menudo rivalizan y entorpecen la consecución de los objetivos generales: las áreas comercial y administrativa. Esto podría obedecer al frecuente enfrentamiento entre personas de diferentes departamentos.

En el caso del Banco de Occidente, sus fines y objetivos son planteados por la alta y media gerencia, por comités de presidencia, por gerentes de división y estatutos de Ley. Mediante esa estrategia se hace frente a la competencia y a las difíciles situaciones del entorno. Para los directivos está claro que la mejor forma de lograrlo es no perder de vista que el cliente es lo primero y es quien, en primera instancia, tiene la razón. Por otro lado, y con el fin de mantener unos fines y objetivos acordes a las situaciones del entorno, éstos son revisados cada seis meses por las regionales y cada año por las gerencias.

---

<sup>5</sup> Los funcionarios entrevistados corresponden a organizaciones financieras; bancarias y corporaciones de ahorro y vivienda, de diferentes niveles en la estructura organizacional; entre los que se encuentran: jefes de departamentos, gerentes regionales y gerentes de oficinas, secretarios de oficinas, jefes de informática, etc. La cobertura por zona geográfica también ha sido un componente importante, dado que el estudio se adelantó en ciudades como: Bogotá, Neiva, Florencia, Medellín y Cali. Lo que nos ha permitido, tener una visión más global de la situación actual de las organizaciones del sector.

Estos cambios comprometen cada vez más a los empleados, quienes al final son quienes los implementan. No obstante, y aunque hay participación de manera esporádica y casual en la formulación de los mismos, la retribución por este servicio se estimula a través de la implementación de programas de calidad total, cursos de capacitación, beneficios sociales, estímulos económicos, posibilidades de ascenso y garantías de estabilidad. Cabe señalar que en la opinión de los entrevistados se halló pequeñas diferencias de apreciación sobre un solo aspecto que, sin embargo, resultan significativas al momento de evaluarlas. Creemos que esto obedece a una manera muy particular de vivir el proceso de modernización.

Por ejemplo: el caso de la retribución que los empleados reciben por participar en la formulación de los fines y objetivos. En su gran mayoría, los entrevistados afirman que sí hay estímulos por parte de las entidades y que por lo general son de tipo económico. También existen reconocimientos de tipo meritorio en el que los empleados son premiados a través de diplomas o certificados.

Otros estímulos son orientados, principalmente, hacia la media y alta gerencia, con la participación accionaria en la empresa, clubes, seguros de vida y becas. Por su parte los trabajadores operativos cuentan con iguales estímulos. Entre estos, los préstamos para vivienda, carro, auxilio de estudio y capacitaciones en programas de calidad total o de formación personal. Pero la excepción la marca el trabajo de la Bolsa de Occidente, en el cual parece ser que la retribución por ese concepto es baja. Pero en las dos entrevistas también hay otro tipo de contradicciones. Mientras del primero se deduce que al interior de la organización hay compromiso entre los empleados e influencia de los cambios hacia una organización más flexible, del segundo se anticipa todo lo contrario: existe una falta de compromiso total y la organización tiene un modo rígido.

Otro de los puntos donde existe una enorme diferencia, es el relacionado con el tipo de estructura organizacional<sup>6</sup>. En algunos casos, se habla de dos y tres tipos de estructura dentro de una misma organización. Es el caso de los informes suministrados sobre el Banco de Occidente, entre quienes se considera que el tipo de estructura organizacional es de tres tipos: piramidal, por divisiones y “staff”. E incluso hablan de una mezcla de los tres tipos, como es el caso de uno de estos entrevistados que plantea un tipo de estructura “por divisiones, línea “staff”, y en algunos casos matricial”. Este tipo de diferencias en torno a la estructura, hace igualmente que se presenten en la forma como perciben las características de la organización. Esto sucede porque siempre hay una forma diferente de entenderla y que varía desde el tipo de autoridad, hasta la forma como se distribuye la información. Por ejemplo, en los mismos casos del Banco de Occidente, algunos consideran, aún teniendo un punto de vista similar en

<sup>6</sup> La estructura organizacional, la entendemos como algo que trasciende la representación gráfica (organigrama) y atraviesa todas las relaciones sociales al interior de la organización y tiene un efecto sobre las redes de comunicación, los objetivos y estrategias organizacionales. Razón por la cual se dice que la estructura sigue a la estrategia. Dado que el diseño organizacional, que se traduce en una forma estructural, es el resultado de la configuración de múltiples estrategias administrativas encaminadas a obtener los fines y objetivos organizacionales.



cuanto al tipo de estructura, que la comunicación es efectiva, rápida y oportuna, pero también dificultosa. Estas ambivalencias obedecen a dos posibles alternativas: o las empresas no han implementado de una forma general y correcta los tipos de estructura, o las personas que desarrollaron los trabajos aunque tiene clara la forma de las mismas, no conocen en esencia las características de los diferentes tipos organizativos. En el caso de Coomeva, las diferencias radican en la consideración externa o interna de los fines y objetivos. Por ejemplo, uno de los casos considera que las presiones políticas (consideración interna) juegan un papel importante en la formulación de esos propósitos. En cambio, hay otros dos trabajos en los cuales se plasma la idea de que esos cambios obedecen única y exclusivamente a la necesidad de afrontar la competencia en el mercado y los cambios en el entorno (consideración externa). Además, estos cambios en su mayoría están orientados a focalizar la visión y la misión de la organización en pro de unos intereses generales y no particulares.

Por lo general, otro punto en el cual se presenta más discordancia es el de la selección de personal. Pero estas diferencias no se suceden entre las organizaciones de una misma entidad son más bien sectoriales. Dentro de la investigación se tiene que aunque de forma general se enmarcan dentro del sector financiero, se homologan con el rótulo de bancos, mientras otros existen como cooperativas. Partiendo, entonces, de la base de una subdivisión al interior del sector financiero, se podría extrapolar que existen diferencias entre ellas. Por ejemplo, en los bancos, la selección de personal obedece casi exclusivamente a una determinación muy comercial, puesto que sus criterios de valoración de la capacidad personal los impone el nivel socioeconómico y cultural de los individuos. Por su parte las cooperativas, parecen tener criterios de selección más objetivos, pues valoran la capacidad creativa y el talento humano de la persona por encima de su raza o condición social. Pero, al interior de los bancos, parece existir una forma más independiente de administrar. Y no obedece a presiones o intereses particulares a la hora de tomar decisiones o implementar cambios en los fines y objetivos, con el fin de favorecer a terceros. Es como si las instituciones bancarias tuvieran más claro su horizonte y campo de acción. En las cooperativas sucede lo contrario, pues pareciera que éstas no conocieran en esencia su campo de acción. Y esto a propósito de la forma tan inocente y dramática como las cooperativas incursionaron en negocios de riesgo y pérdida, caso de la vivienda de interés social y las financiaciones de crédito a particulares y grandes empresarios. El otro punto relacionado de forma directa con el anterior, es el sometimiento gremial o político hacia las cooperativas en la formulación de sus fines y objetivos, los cuales en últimas iban en contravía de los objetivos generales de la organización.

Lo cierto en todos los casos es que resulta evidente la tendencia a generalizar las respuestas por parte de los entrevistados de una misma organización. Y esto se debe en parte a que existe un conocimiento de forma y contenido casi total. Por otro lado, en los casos de respuestas contrastantes, puede obedecer a uno de estos factores:

Que las respuestas tienen implícito el criterio individual y específico de un cargo.

Que las respuestas han sido elaboradas a partir de un marco de completa honestidad por parte de los autores.

No existe un consenso colectivo en la formulación y aplicación de los modelos estructurales y administrativos.

En relación con el cumplimiento de los fines y objetivos, cabe señalar que en la gran mayoría de los casos se cumplen a cabalidad. Las principales causas por las cuales, en algunos casos, la implementación fracasa es debido a lo ambicioso y a la velocidad con la cual se pretende implementarlos. Por eso pierde calidad y su formulación no resulta clara para los empleados de los niveles operativos, además promueven una mayor carga laboral, no existen compromisos y generan competencia entre áreas y divisiones, atentando contra la unidad organizacional. En el caso del antiguo Banco Ganadero, se manifestó, por parte de algunos de sus anteriores funcionarios, que los objetivos no se cumplían porque no había un compromiso real hacia el desarrollo y cumplimiento de los mismos. Además, en su conjunto los objetivos resultaban difusos e incluyen una mayor carga laboral, ante la cual los empleados no eran muy receptivos.

En el antiguo Banco Popular los objetivos fracasaron, según algunos de sus ex funcionarios, porque imprimían igualmente mayor carga laboral e incitan a una competencia entre áreas o departamentos. Además, el sindicato representaba un grupo de fuerte resistencia. En la antigua Bolsa de Occidente, la rigidez formal de su estructura había propiciado que la falta de oportunidad para participar activamente en la formulación de objetivos haya desencadenado en una falta de compromiso que se manifestó en la forma como se implementaban los objetivos: disciplinada y poco coordinada. Uno de los funcionarios bancarios plantea que los objetivos no se llevaron a cabo porque eran demasiado ambiciosos, se implementaban con gran velocidad, no resultaban completamente claros. Otro argumento reseña que no existe planeación ni priorización de objetivos y estrategias. Por lo mismo no es la más adecuada. Se considera que las distintas organizaciones financieras si obedecen a los fines y objetivos para los cuales fueron creadas. Aunque algunos cambios en el entorno les ha obligado a asumir funciones “extras”. Es el caso de bancos como la Caja Social que debió operar negociaciones en bolsa de valores, seguros, “leasing”, cesantías y pensiones. Cooperadores por su parte cambió de entidad multiactiva a especializada, y según la investigación, éste ha sido el caso de todas las cooperativas. En el Banco de Occidente por su parte los objetivos y estrategias se reorientaron hacia la banca personal, corporativa y oficial. En conclusión, todos estos cambios estuvieron motivados por las condiciones de competencia e incertidumbre reinante en el entorno y se orienta primordialmente hacia la consolidación de un mercado y la instauración de una imagen institucional. La ampliación en el ofrecimiento de servicios y productos constituye una estrategia de mercado.

En esencia puede decirse que los cambios presentados en estas organizaciones están motivados principalmente hacia la competencia y las difíciles condiciones del mercado. Que la participación por parte de los empleados en la formulación de los fines y objetivos es casi nula en tanto que se muestran desconocedores de los mismos. Los fines y objetivos de estas organizaciones tienen en común que pretenden lograr una mayor penetración del mercado a través de un servicio de banca personal, así como del manejo rápido y oportuno de información. Las razones por las cuales estos fines y objetivos han fracasado son: el carácter ambicioso que tienen, su poca claridad y los problemas de funciones entre áreas o divisiones. La resistencia a estos cambios obedece a la forma poco democrática como se formulan los fines y objetivos. Y a la recarga laboral que esto implica. Las diferencias entre el área comercial y el área administrativa constituyen otro de los factores que entorpece el logro, fines y objetivos propuestos.

Cuadro 1: FINES Y OBJETIVOS

TRADICIÓN	RENOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DEFICIENTES PROCESOS DE PLANEACIÓN.</li> <li>▪ PREPONDERANCIA POR EL AREA COMERCIAL EN DETRIMENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.</li> <li>▪ MUY BAJA PARTICIPACION DE LA GERENCIA MEDIA EN PROCESOS DE PLANEACIÓN.</li> <li>▪ DIFICULTAD EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.</li> <li>▪ DIVORCIO LABORAL ENTRE LAS AREAS COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA.</li> <li>▪ BAJO INTERES POR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.</li> <li>▪ DEFICIENTE COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS HACIA LA INSTITUCIÓN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NUEVOS ESCENARIOS DE COMPETITIVIDAD.</li> <li>▪ REESTRUCTURACIONES ADMINISTRATIVAS.</li> <li>▪ DISMINUIR LOS COSTOS DE FUNCIONAMIENTO.</li> <li>▪ DESARROLLO DE “LA GERENCIA DEL SERVICIO”</li> <li>▪ APERTURA DE NUEVOS MERCADOS.</li> <li>▪ ENFASIS EN LA BANCA PERSONAL</li> <li>▪ MAYOR INTERES POR LA EFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS.</li> <li>▪ ENFASIS EN EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.</li> <li>▪ ESFUERZO CONCENTRADO EN EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.</li> <li>▪ ESPECIAL INTERÉS POR LA INTEGRACION ENTRE LO SOCIAL, ECONOMICO, JURÍDICO (CAMPAÑAS CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS)</li> <li>▪ INCREMENTO DE ASESORES EXTERNOS QUE ORIENTEN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Las organizaciones del Sistema Financiero Colombiano se han visto abocadas a un sinnúmero de transformaciones técnico-productivas con el fin de hacerle frente a los nuevos retos de la competitividad y la globalización de los mercados. Es así como las organizaciones bancarias y en general las que hacen parte del Sistema Financiero tuvieron que acudir a nuevos paradigmas administrativos como las alianzas estratégicas, las fusiones e incluso en algunos casos a las propias liquidaciones o en otros a la propia intervención del Estado para salvaguardar los intereses de los ahorradores. En este sentido el Sistema Financiero desarrolló nuevos sistemas de planeación financiera que en décadas pasadas se presentaban como deficientes planes estratégicos; se desarrollaron transformaciones en los procesos administrativos al mismo tiempo que vislumbró una preponderancia por el área comercial.

En términos de la renovación de las organizaciones bancarias, encontramos una mayor predisposición a hacerle frente a los nuevos escenarios de la competitividad, a través de reestructuraciones administrativas, disminución de los costos de funcionamiento y una mayor orientación hacia la gerencia del servicio. Se presentaron dinámicas de transformación en los procesos de comunicación, disminuyendo el anterior divorcio entre las áreas administrativas y comerciales y mejorando los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. En este sentido se creó el escenario propicio para la apertura de nuevos mercados, un mayor énfasis hacia la banca personal, un interés creciente por la eficiencia en la estructura de costos y un mayor énfasis en el aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto encontrado en la dinámica de transformación organizacional tiene que ver con un mayor esfuerzo en la satisfacción del cliente interno y externo, lo que ha permitido incrementar el grado de compromiso de los funcionarios hacia la Institución; en el caso del cliente interno y hacia el exterior se vislumbró una mayor integración entre los aspectos sociales, económicos y jurídicos (campañas contra el lavado de activos). En los aspectos relacionados con los cambios tecnológicos se encontró una mayor consolidación de los sistemas de información, lo que incrementó la confiabilidad y la validez de la información. Así mismo una mayor agilidad y flexibilidad en las operaciones, mediante un incremento en el grado de especialización de las actividades y una tendencia hacia el autocontrol con el apoyo de nuevas tecnologías.

La incorporación de nuevas tecnologías han generado entre un 25% y 27% de desplazamiento de fuerza de trabajo, al igual que un incremento obligado del nivel de calificación laboral (recalificación). Podríamos señalar que la incorporación de nuevas tecnologías se ha presentado tanto en aquellas denominadas tecnologías duras (máquinas y herramientas) como en aquellas denominadas blandas (procesos administrativos). En el primer caso encontramos aspectos como el rayo láser, la fibra

óptica, la robótica, el home banking, las comunicaciones vía satélite; mientras que en el segundo caso encontramos la calidad total, la reingeniería, el kaizen y el bench marking para citar algunos.

En cuanto a los aspectos relacionados con la capacidad de liderazgo y el ejercicio del poder, se presentan aspectos de renovación en las calidades de los funcionarios. Los aspectos de mayor tradición en cuanto al perfil estaban determinados por los conocimientos en el campo financiero. Su capacidad de relacionarse socialmente, la capacidad técnico-productiva y un eficiente nivel de toma de decisiones. Entre los aspectos de renovación se encuentran: una gran capacidad de trabajo, alta iniciativa, alta capacidad visionaria, conciencia ética articulada a una importante flexibilidad al cambio. Aspectos estos que sumados a un estrategia financiero con alta orientación comercial y una gran capacidad de empoderamiento constituyen “el tipo ideal” de funcionario para hacerle frente a esta dinámica de transformación organizacional.

## REFERENCIAS

Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 1998 para la segunda edición en español.

Amitai, E. (1965). Organizaciones modernas. México.

Barnard, C. I. (1960). The functions of the executive. Estados Unidos: Harvard University Press.

Barney, J (1991). Firms rezurce and sustained competitive advantage. Journal of Management,(17),99-122.

Bendix, R. (1953). Class status and power. Estados Unidos : I11 Free Press.

Berlin, I. (1983). Contra la corriente. Ensayos sobre historia de las ideas. México: Fondo de Cultura Económica.

Bogdan, R. & Taylor, S.J. (1984). Introducción a los métodos cualitativos en investigación. Barcelona, Paidós.

Bogdan, R. & Taylor, S.J. (1986) Introducción: ir hacia la gente. En Introducción a los Metodos Cualitativos de Investigación. Mexico, Paidós

Bogomolova, N.N. (1974). Human relations doctrine: Ideological weapon of the monopolies. Moscow: Progress Publishers.

Bogomólova, N. (1974). "La Doctrina de la Relaciones Humanas. Arma ideológica de los monopolios". Editorial Progreso.

Bouzas, J. (1996). Bancomer: Reprivatización de la Banca y Flexibilización de las Relaciones Laborales. UNAM, México.

Bruyn, S. (1966). The Human Perspective in Sociology. In The methodology of participant observation. Englewood cliffs, Prentice - Hall

Carnoy, M. (2000). Sustaining the New Economy . Harvard University Press. Cambridge, Masschusetts.

Carnoy, M. (2001). El trabajo flexible en la era de la información. España: Alianza Editorial.

Castells, M. (1998) Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa , La Factoría, <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm> , Barcelona.

\_\_\_\_\_(2002) La Era de la Información , Tomo I, La Sociedad Red, Siglo XXI Editores, México.

Chanlat, A. & Séguin. (1987). L analyse des organiatíons". Tomo II. Gaeton, Morin. Canadá.

Clegg, S. & DunkerLey, D. (1980). Organization, class and control. Londres: Routlegde and Kegan Paul.

Clavijo, S. (2000) "Hacia la Multibanca en Colombia: Retos y Retazos Financieros" Revista del Banco de la República (Octubre).

Clavijo, S. (2002) "Towards Multibanking in Colombia: From 'Patchwork' to Financial Holdings" Money Affairs (January-June).

Crozier, M. (1963; 1974). El fenómeno burocratico (2 Vols). Buenos Aires: Amorrortu.

Cyert, R.M., & March, J.G (1963). A behaviorial theory of the firm. Englewood Cliffs N.J.: Prentice – Hall.

Davis, F.R. (1991). 'la Gerencia Estratégica". Legis Fondo Editorial.

Drucker, P. (1966). La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas. Argentina: Sudamericana.

Estrada, D.; Osorio, P. (2004). "Efectos del capital financiero en la eficiencia del Sistema bancario colombiano", Borradores de Economía, Banco de la República, No. 292.

Estrada, D. (2005). "Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero Colombiano", Borradores de Economía, Banco de la República, No.329.

Etkin, J. (1978). *Sistemas y Estructuras de Organización*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

Etzioni, A. (1969). *"Organizaciones Modernas"*. New York. Free Press,

Fred, R.D. (1988). *La gerencia estratégica*. 9 ed. Santafé de Bogotá: Fondo .Editorial Legis.

Gaviria, F. (1999). *Moneda, Banca y Teoría Monetaria*. (5ta Ed.). Bogota, Colombia.

Gonzáles, A. & López, J. (2001). *Gestión Bancaria* (2da Ed.). España: McGraw.

Gilmore, T. & Hirschhorn, L. (1985). Downsizing dilemma: Leadership in the age of discontinuity. *The Wharton Annual*, (pp. 94 – 104).

Herring, R.J. & Santomero, A.M. (1990) "The corporate structure of financial conglomerates", *Journal of Financial Services Research*, 471-497.

Hirschhorn, E. (1985). Bidding levels in purchase and assumption auctions. *Proceedings*, Federal Reserve Bank of Chicago.

Janna, M. (2003). "Eficiencia en costos, cambios en las condiciones generales del mercado, y crisis en la banca colombiana: 1992-2002", *Borradores de Economía*, Banco de la República, No. 260.

Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1988), *Administracion en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. - 4ed. México : McGraw-Hill Book Company.

Kennedy, Paul. (1999). *Preparing for the twenty-firts Century*. (En español: "Hacia el siglo XXI. Barcelona

Koontz & O'donnell. (1986). *Administración*. 8ed. México: McGraw-Hill.

Le Mouel, J. (1992). *Crítica de la eficacia*. Buenos Aires: Piadós.

Litterer, A.J. (1991). *Análisis de las organizaciones*. 2 ed. México: Limusa.

Lopez, D.F (2005) *Los impactos de las TICS en el individuo y la estructura organizacional de la Banca Colombia, una contribución al conocimiento de la nueva empresa de la sociedad de la información*. (Tesis Doctoral)

Macau, R. (2004) *TIC ¿Para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones)* . (Consulta marzo 10 de 2006). Cataluña: UOC. Disponible en: <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/macau0704.html>

Merton, R. K. (1980). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Morgan, G. (1986) Imágenes de la organización. Capítulo 7 y 8.
- Norton, J.J. (2005) "Global Financial Sector Reform: The Single Financial Regulatory Model Based On The United Kingdom FSA Experience – A Critical Reevaluation" (Foro Internacional sobre Reforma al Mercado de Valores en Colombia, Ley 964 de 2005; Universidad Externado de Colombia, Octubre).
- Parsons, T. (1951). "The Social System". New York: FreePress.
- Parsons, T. (1960). Structure and Process in Modern Societies, The Free Press of Glencoe.
- Perrow, Charles. (1976). 'Sociología de las Organizaciones'. McGraw Hill. Madrid.
- Robbins, S. (1991). Comportamiento organizacional, México: Prentice Hall.
- Sainsaulieu, R. (1983). La regulation culturelle des ensembles organises, L'annee sociologique. Paris: Calman-Levy.
- Salaman, Graeme (1979). Organizations, existence and control. London and New York: Longman.
- Salazar, N. (2005) "Represión Financiera y Márgenes de Intermediación". Revista Carta Financiera (Septiembre, N°131).
- Selznick, Paul. (1960). El mando en la administración; una interpretación sociológica. España.
- Serna, H. (1996). Auditoria del Servicio, Como medir y satisfacer las necesidades del cliente. Santa Fe de Bogota. Ram Editores.
- Simon, H. (1947). El Comportamiento Administrativo. España: Ed. Aguilar.
- Stinchcombe, A. (1970). La construcción de teorías sociales. Argentina : Nueva Visión.
- Suescún, R. (1987). "Nueva evidencia sobre economías de escala en la banca colombiana", Ensayos sobre Política Económica, Banco de la Republica, No. 12.
- Suescún R; Misas, M. (1996). "Cambio tecnológico, ineficiencia de escala e ineficiencia-X en la banca colombiana", Borradores de Economía, Banco de la República, No. 59.
- Taylor, F.W. (1911). The principles of scientific management. Mineola, N.Y. : Dover Publications.
- Urrea, Fernando (1997). La lógica de la subcontratación y las relaciones laborales. Universidad del Valle.



Urrutia, M. (1996) “Primeros Efectos de las Reformas al Sector Financiero”. Revista del Banco de la República (Enero, No.819).

Urrutia, M. (2000) “Políticas para Evitar Burbujas Especulativas en Finca Raíz”. Revista del Banco de la República (Enero).

Urrutia, M. & C. Caballero (2005) “El Impacto Del Sector Financiero en el Crecimiento” Asobancaria-Mayo 2005.

Weber, Max. (1984). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura y Economía. México.

Webster,Jr. F.E. (1992). The changing Role of Marketing in corporation. Journal of Marketing, 56 (October), (pp. 1-17).

Weiss, A. (ed.) (1997) Modernización industrial: Empresa y Trabajadores. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.